

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

до практичних занять та організації самостійної роботи

з навчальної дисципліни

«МЕНЕДЖМЕНТ ТА МАРКЕТИНГ»

*(для студентів магістратури всіх форм навчання
спеціальності 073 – Менеджмент)*

Харків
ХНУМГ ім. О. М. Бекетова
2020

Методичні рекомендації до практичних занять та організації самостійної роботи з навчальної дисципліни «Менеджмент та маркетинг» (для студентів магістратури всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент) / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова ; уклад. С. І. Плотницька. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. – 30 с.

Укладач д-р екон. наук, доц. С. І. Плотницька

Рецензент

М. М. Новікова, доктор економічних. наук, професор, зав. кафедрою менеджменту і адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

*Рекомендовано кафедрою менеджменту і публічного адміністрування,
протокол № 1 від 29.08.2019.*

ЗМІСТ

Тема 1 Менеджмент в сучасній організації.....	4
Тема 2 Прийняття управлінських рішень.....	5
Тема 3 Управління людськими ресурсами організації.....	8
Тема 4 Вибір стилю управлінської взаємодії.....	9
Тема 5 Ефективність менеджменту.....	11
Тема 6 Маркетингова діяльності на підприємстві.....	14
Тема 7 Організація маркетингових досліджень.....	16
Тема 8 Управління товарною маркою.....	18
Тема 9 Розробка стратегії маркетингу.....	20
Завдання для перевірки знань.....	23
Список рекомендованих джерел.....	28

ЗМІСТ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ І САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ ЗА ТЕМАМИ ДИСЦИПЛІНИ

Практичне заняття 1

Тема: Менеджмент в сучасній організації

Основні питання для обговорення

1. Основні властивості й характеристики організації як відкритої системи.
2. Визначте основні принципи системного підходу.
3. Розкрийте сутність системної моделі менеджменту організацій.
4. Наведіть основні підсистеми менеджменту організації та опишіть їх ключові характеристики.
5. Основні види синергетичного ефекту та особливості їх прояву.
6. Наведіть матрицю визначення рівня досконалості підприємства.
7. Опишіть основні закони організації.
8. Розкрийте особливості системного і функціонального підходів до управління.
9. Визначте сутність методологічних основ менеджменту.

Практичні завдання

Завдання 1

На прикладі конкретного підприємства або організації, з діяльністю якого Ви добре ознайомлені, розглянути практичне застосування системного підходу до управління:

- а) розглянути соціально-економічний об'єкт у вигляді системи як сукупності складових її підсистем (І рівень). Далі в кожній підсистемі виділити елементи (ІІ рівень), що утворюють дані підсистеми;
- б) вказати зв'язки між елементами на кожному з розглянутих рівнів.

Завдання 2

Визначте основні зацікавлені групи у діяльності організацій, опишіть їх цілі та інтереси.

Теми рефератів

1. Поняття системи. Її компоненти та специфічні властивості.
2. Елементи системи та зв'язки між ними.
3. Системна організація та взаємозв'язок внутрішніх змінних та факторів зовнішнього середовища організації.
4. Сутність «системного аналізу». Підхід Б. Рудвіка.
5. Системний підхід за Л. Оптнером.
6. Концепція системного підходу в менеджменті підприємства.
7. Групи кібернетичних ознак управління.
8. Системні правила менеджменту.

Завдання для самостійної роботи

Завдання 1

Визначити систему змінних, які обов'язково повинні бути враховані при визначенні обсягів випуску продукції на наступний місяць:

- за серійного типу виробництва;
- за одиничного типу виробництва.

Завдання 2

Ваша фірма працює у сфері гостинності. Менеджмент підприємства дав розпорядження повісити біля входу табличку з принципами діяльності фірми. Змодельуйте таку табличку.

Ситуації для обговорення

Ситуація 1

Серед громадськості поширилися чутки, що стан вашої фірми хиткий, хоча насправді все навпаки. Визначте та обґрунтуйте програму ваших дій.

Ситуація 2

Підприємство, на якому ви працюєте менеджером, виготовляє широку номенклатуру продукції. Воно має два альтернативні джерела постачання сировини. З певних причин одночасно припинилося постачання сировини з обох джерел. Перший постачальник припинив постачання у зв'язку з закінченням терміну дії контракту на поставку. Другий постачальник припинив постачання у зв'язку з тим, що вийшла з ладу залізнична колія, по якій сировина транспортувалась. Припинили роботу декілька дільниць у цехах, які були пов'язані технологічно з виготовленням продукції з цієї сировини. Які інтегровані підходи менеджменту: системний, ситуаційний чи обидва разом ви застосуєте у цьому випадку? Відповідь обґрунтуйте.

Практичне заняття 2

Тема: Прийняття управлінських рішень

Основні питання для обговорення

1. Визначте фактори, які впливають на процес прийняття рішень.
2. Інтуїтивна та раціональна технологія прийняття рішень.
3. Наведіть класифікацію методів ухвалення управлінських рішень.
4. Надайте характеристику методів групового ухвалення рішень (колективне обговорення проблеми, номінальний груповий метод, метод «Дельфі», метод «мозкового штурму» та «синектичного штурму»).
5. Наведіть кількісні методи ухвалення рішень, визначте їх переваги та недоліки.
6. Охарактеризуйте метод фокальних об'єктів та морфологічного аналізу, матрицю оцінки наслідків реалізації рішення, дерево рішень, метод причин і результатів.

7. Основні процедури реалізації управлінських рішень. Контроль виконання рішень.

8. Наведіть види управлінських рішень та визначте різницю між ними.

9. Дайте характеристику видів управлінських рішень.

10. Охарактеризуйте обов'язкові дії менеджера, що приймає управлінські рішення.

11. Визначте фактори, які впливають на процес прийняття управлінських рішень, та визначте характер їх впливу.

12. Які основні операції менеджменту повинні виконуватися для організації виконання управлінських рішень?

Практичні завдання

Завдання 1

Розробити критерії прийняття рішення при відборі кандидата на вакантну посаду:

- керівник відділу маркетингу;
- секретар-референт.

Завдання 2

Розробити процедуру прийняття рішення:

- про запуск нової лінії;
- про найм на роботу керівника фінансового відділу.

Завдання 3

Помилкові управлінські рішення можна класифікувати за своєю природою на емоційні рішення, егоцентричні рішення, геніальні рішення, самовільні рішення, непродумані рішення, «сліпі» рішення. За допомогою методу «Дельфі» потрібно визначити, які три рішення найчастіше приймаються.

Завдання 4

Використайте метод мозкової атаки для знаходження оптимального рішення щодо наступних проблем:

- стимулювання студента до кращої успішності;
- зменшення плинності кадрів на підприємстві.

Ситуації для обговорення

Ситуація 1

За допомогою методу причин та результатів проаналізуйте наступні проблеми:

- якість продукції, що випускається;
- запровадження у виробництво нового виду продукції;
- рівень використання виробничої потужності підприємства.

Ситуація 2

Проаналізуйте з використанням методу фокальних об'єктів проблему:

- укладання договору на поставку комплектуючих;
- запровадження нових технологій.

Ситуація 3

Управлінське рішення – це фіксований управлінський акт, який спрямовує діяльність трудового колективу у русло досягнення цілей, поставлених перед організацією або особою. Що може виступати у ролі фіксованого управлінського акту?

Теми рефератів

1. Колективні методи прийняття рішень.
2. Механізм розробки і прийняття управлінського рішення.
3. Роль економічних законів і наукових підходів у підвищенні якості і ефективності управлінських рішень.
4. Основи аналізу, прогнозування і обґрунтування стратегічного управлінського рішення.
5. Методи економічного обґрунтування управлінських рішень.
6. Врахування факторів ризику і невизначеності при прийнятті рішень.
7. Причинно-наслідковий зв'язок в управлінській діяльності.
8. Огляд ситуації як метод оцінки виникаючих проблем.
9. Модель Врума-Йеттона та її застосування для вибору оптимального варіанту прийняття рішення.

Завдання для самостійної роботи

Завдання 1

Розкрити складові процесу у застосуванні одного з підходів (науковий метод, системна орієнтація, застосування моделей) до вирішення у ситуації:

- перехід підприємства на випуск нової продукції (з систем кондиціонування для промисловості на теплохолодильне устаткування);
- утворення нового структурного підрозділу – відділу маркетингу на великому промисловому підприємстві;
- створення нової корпоративної мережі у навчальному закладі.

Завдання 2

Вирішити проблему, застосовуючи схему прийняття раціонального рішення:

- нарікання клієнтів на якість продукції молокопереробного підприємства;
- напруження у колективі промислового підприємства через очікування скорочення;
- заборгованість керівництва акціонерного підприємства харчової промисловості перед працівниками з заробітної плати;

- високий рівень конфліктності у відділі збуту крупного виробничо-торгівельного підприємства;
 - погіршення дисципліни в підрозділі МТЗ молокопереробного підприємства;
 - звільнення з причини переїзду координатора інвестиційної програми підприємства;
 - конфлікт між працівниками фінансового відділу через розподіл зон відповідальності.
- Охарактеризуйте прийняте рішення за відомими вам ознаками.

Практичне заняття 3

Тема: Управління людськими ресурсами організації

Основні питання для обговорення

1. Наведіть етапи процесу забезпечення підприємства працівниками.
2. Визначте напрямки і причини аналізу персоналу.
3. Розкрийте сутність кадрового планування.
4. Визначте фактори, що впливають на потребу підприємства в персоналі.

Наведіть приклади.

5. Наведіть види планування за терміном тривалості планового періоду.
6. Від чого залежить вибір методів планування персоналу?
7. Що є основою нормативно-балансових методів?
8. Проаналізуйте взаємозв'язок між категоріями «лідерство» і «кар'єризм».
9. Визначте, які категорії працівників доцільно планувати за нормами обслуговування, а чисельність яких за нормами керованості.
10. Визначте, коли використовуються балансові досвідно-статистичні методи планування чисельності персоналу.

Практичні завдання

Завдання 1

Враховуючи наведені нижче зовнішні та внутрішні фактори функціонування комунального підприємства розробіть його кадрову політику. Характеристика умов діяльності підприємства на 5-річний період:

1. Майже відсутня конкуренція та регулювання цін на послуги підприємства місцевими органами влади.
2. Зростаюча потреба в послугах підприємства.
3. Ринок праці не завжди спроможний повністю забезпечити потреби підприємства в основних категоріях виробничого та управлінського персоналу. Дефіцит пропозиції торкнеться як сегменту ринку спеціалістів управлінської ланки у віці до 35 років з досвідом роботи 5–8 років, так і сегменту ринку робочих спеціальностей з досвідом роботи.

Характеристика персоналу на даний момент:

1. Чисельність персоналу – 2,7 тис. осіб.
2. Вікова структури персоналу: середній вік виробничого персоналу перевищує 45 років; персоналу апарату управління виробництвом – 49 років; керівного персоналу загально-корпоративного управління – 47 років.
3. У професійно-кваліфікаційній структурі виробничого персоналу значний монопрофесіоналізм (близько 60 %), що супроводжується «старінням знань»; 70 % персоналу загально-корпоративного управління підготовлені за програмами підвищення кваліфікації або мають базову підготовку, що відповідає сучасним вимогам.

Завдання 2

Розробіть зовнішні (інтер'єр, дресс-код та ін.) та внутрішні (правила, традиції, цінності, і т.д.) атрибути корпоративної культури для підприємства, з діяльністю якого Ви добре ознайомлені.

Завдання для самостійної роботи

Завдання 1

Розробити нову редакцію кваліфікаційної характеристики посади начальника планово-економічного відділу АТ «Трест «Житлобуд-1».

Завдання 2

Складіть професіограму для фахівців обраної вами професії. Результати роботи оформіть в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Структура професіограми

№ з/п	Розділ	Зміст розділу
1.	Відомості про професію	Загальні відомості про професію, перспективи розвитку...
2.	Процес праці	Характеристика процесу праці, сфера діяльності і вид праці...
...

Практичне заняття 4

Тема: Вибір стилю управлінської взаємодії

Основні питання для обговорення

1. Розкрийте поняття впливу, влади та керівництва.
2. Визначте форми влади та охарактеризуйте способи управлінського впливу на підлеглих.
3. Дайте характеристику лідерству як соціально-психологічному явищу, визначте його динаміку.
4. Охарактеризуйте класифікацію підходів до розуміння лідирування: з точки зору особистості, поведінковий та ситуаційний.

5. Визначте поняття стилю керівництва та наведіть фактори, які впливають на його формування.

6. Надайте характеристику одномірних стилів керівництва.

7. Розкрийте систему стилів керівництва Р. Лайкерта.

8. Наведіть класифікацію стилів керівництва Р. Блейка та Дж. Моутона. Визначте додаткові стилі управління.

9. Систематизуйте та надайте характеристику інноваційним стилям керівництва, запропонованих зарубіжними та вітчизняними науковцями.

Практичне завдання

Завдання 1

Знайдіть місце на управлінській решітці Р. Блейка і М. Моутона наступних керівників:

- директор комунального підприємства;
- топ-менеджер технологічної компанії;
- головний редактор містечкової газети
- головний диспетчер КП «Харківводоканал»;
- ректор університету.

Відповідь обґрунтуйте.

Тематика рефератів

1. Ефективне використання системи економічних регуляторів в управлінні колективом.

2. Психологія лідерства.

3. Формування ефективного стилю керівництва.

4. Ситуаційні підходи до керівництва та лідерства.

5. Формальні і неформальні лідери в колективі.

6. Влада як засіб до кращої мотивації праці управлінців.

7. Оптимальний тип темпераменту для керівника.

Ситуації для обговорення

Ситуація 1

Проаналізуйте, що є основою влади керівника комунального підприємства та керівника гуртка гри на українських народних музичних інструментах?

Ситуація 2

Поясніть, чому в період становлення і перебудови організації необхідні керівники-підприємці і керівники-лідери, а в спокійний час – керівники-плановики і керівники-адміністратори.

Ситуація 3

Ви – керівник відділу маркетингу певного підприємства. Топ-менеджмент підприємства схилиється до запуску нової рекламної кампанії. Розробляються декілька альтернативних проектів рекламної кампанії, однак не з'ясовані вимоги установлення переваги одного проекту над іншим. Згода підлеглих з рішенням

має істотне значення для його виконання, але немає впевненості, що рішення керівника відділу знайде підтримку у підлеглих.

Який стиль керівництва у наведеній вище ситуації ви б застосовували як керівник?

- 1) самостійно вибрав би оптимальний проект рекламної кампанії;
- 2) порадився б зі своїми підлеглими, вислухав пропозиції, а згодом самостійно би прийняв рішення;
- 3) спільно з підлеглими шукав би оптимальний варіант рішення;
- 4) повністю делегував би повноваження із вибору оптимального рішення підлеглим.

Відповідь обґрунтуйте.

Завдання для самостійної роботи

Завдання 1

Наведіть приклади відомих Вам харизматичних керівників і спробуйте пояснити, в чому сильні та слабкі сторони їхньої влади.

Завдання 2

Обґрунтуйте, який із стилів керівництва більшою мірою підходить для наступних організацій:

- 1) рада директорів акціонерного товариства;
- 2) технологічна компанія;
- 3) комунальне підприємство;
- 4) фінансова установа;
- 5) консалтингова компанія.

Завдання 3

Сформулюйте свою точку зору щодо стилів керівництва, які доцільно використовувати закладом вищої освіти, зокрема ректоратом і деканатом.

Завдання 4

Дайте характеристику одномірних стилів керівництва, вкажіть на переваги та недоліки кожного з них. Який з стилів буде оптимальним за орієнтації на кількісні (якісні) результати? Чи існує, на Вашу думку, оптимальний стиль керівництва? Відповідь обґрунтуйте.

Практичне заняття 5

Тема: Ефективність управління

Основні питання для обговорення

1. Визначте зв'язок між ефективністю і результативністю функціонування організації, з одного боку, і рівнем управління і діяльністю конкретних менеджерів, з іншого.
2. Визначте заходи, що використовуються компаніями для подолання недоліків управління та підвищення ефективності їх діяльності.
3. Наведіть види ефективності та визначте взаємозв'язки між ними.

4. Охарактеризуйте фактори, що впливають на кожний вид ефективності.
5. У чому полягають особливості різних підходів до управлінської діяльності?
6. Як Ви розумієте внесок функцій управління в досягнення високої ефективності організації?
7. Які управлінські заходи використовують для реалізації цільового підходу до ефективності?
8. На чому ґрунтується системний підхід до визначення організаційної ефективності?
9. Які складові становлять предмет вибору в моделі конкуруючих оцінок?
10. Дайте загальну характеристику напрямків підвищення ефективності управлінської діяльності.
11. Наведіть методи розрахунку економічної ефективності управлінської праці та надайте їх коротку характеристику.
12. Визначте методи розрахунку ефективності системи управління.
13. Розкрийте сутність методики визначення економічної ефективності від впровадження заходів щодо вдосконалення управління.

Практичні завдання

Завдання 1

За результатами річної діяльності ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» отримала наступні показники:

- а) річний обсяг продажу продукції збільшився на 0,8 %;
- б) на новому сегменті ринку реалізовано продукції на суму 198 тис. грн.;
- в) бюджет просування перевищено на 10 тис. грн за рахунок непередбачених витрат на новому сегменті ринку;
- г) було отримано лише дві скарги споживачів на якість обслуговування у фірмових магазинах.

Необхідно розрахувати середньозважений інтегральний показник ефективності управлінської праці та визначити, яким чином показники ефективності роботи кожного менеджера можна врахувати при атестації працівників відділу.

Інформаційна база завдання:

На поточний рік було визначено такі завдання:

- 1) зростання річного обсягу продажу продукції на 2 %;
- 2) освоєння нового сегменту ринку із забезпеченням річного обсягу продажу у розмірі 200 тис. грн.;
- 3) річний бюджет просування складає 50 тис. грн.;
- 4) не допущення скарг споживачів на якість обслуговування

Важливість досягнення планових показників за кожною позицією характеризується, на думку вищого керівництва, такою системою пріоритетів:

- 1) 0,4;
- 2) 0,3;
- 3) 0,2;
- 4) 0,1.

Керівник фірми оцінив роботу менеджерів за наступними показниками (див. табл. 5.1).

Таблиця 5.1 – Оцінка роботи менеджерів керівником щодо виконання планових завдань

№ з/п	ПІБ менеджера	Показники			
1	Бордунова В. С.	2	5	3	4
2	Василенко А. М.	3	4	2	5
3	Коваль Г. С.	4	5	2	4
4	Потапчук В. Д.	3	2	4	5
5	Радченко М. Х.	4	5	3	4
6	Шляжко Ю. О.	2	4	3	5

Алгоритм до виконання завдання:

1. Визначте максимальну кількість балів, яку міг би набрати менеджер, зважаючи, що оцінка роботи менеджера здійснюється за п'ятибальною шкалою.
2. Розрахуйте кількість балів, яка відповідає фактичній діяльності менеджера.
3. Оцініть ефективність роботи менеджера з маркетингу через співвідношення фактичної та максимальної кількості балів.
4. Розробіть рекомендації для атестаційної комісії.

Ситуація для обговорення

Ситуація 1

Одним із методів підвищення ефективності менеджменту організації є впровадження й застосування систем управління ресурсами підприємства (СУР). Зазвичай впровадження систем управління ресурсами призводить до серйозних наслідків для всієї структури управління компанією. Тому оцінювати ефективність вдосконалення системи менеджменту без оцінювання ефективності зміни роботи підприємства неможливо.

Циркунівський м'ясокомбінат «Денвер», намагаючись запровадити СУР і зробити це якомога дешевше, придбав програмне забезпечення, не адаптоване до вітчизняних особливостей господарювання та законодавства (так званий слабо-інтегрований продукт). Тому довелося набрати штат операторів з введення даних на 5 осіб. Збільшення кількості ділянок обліку також спричинило збільшення штату бухгалтерії на 3 особи. В той же час зниження витрат на виробництво становило від 1 до 2 % , що з огляду на розмір оборотів підприємства виправдовує як збільшення штату, так і придбання саме такої системи.

Запитання і завдання:

1. Чи можна вважати збільшення штату працівників чистими втратами від впровадження нової системи обліку в бухгалтерії?
2. Наведіть основні причини, які, ймовірно, могли змусити підприємство скористатися послугами виробника СУР.
3. В яких випадках є доцільним придбання слабо-інтегрованої СУР або окремих модулів СУР?

4. Розрахуйте величину ефекту від впровадження системи управління виробництвом як добуток річної зарплатні менеджерів та терміну амортизації системи, якщо середньомісячна заробітна плата одного менеджера становить 8800 грн, а термін амортизації системи – 3 роки. Водночас загальна сума витрат на виробництво становить 65 млн. грн.

Завдання для самостійної роботи

Завдання 1

Складіть концепцію стратегічного плану розвитку КП «Харківводоканал» на період до 2030 року за структурно-змістовими блоками. В плані обов'язковим є розділ «Шляхи впровадження спеціального економічного інструментарію менеджменту організації».

Теми рефератів

1. Розвиток підприємства та необхідність антикризового управління.
2. Фактори, принципи та технологія антикризового управління діяльністю підприємства.
3. Аналіз фінансового стану підприємства як метод оцінки ефективності управління.
4. Шляхи підвищення соціальної ефективності управління.
5. Оцінка ефективності діяльності структурних підрозділів апарату управління.

Практичне заняття 6

Тема: Маркетингова діяльність на підприємстві

Основні питання для обговорення

1. Якими основними видами маркетингової діяльності керують фахівці за функціональної організації служби маркетингу?
2. Чим відрізняється структура організації маркетингових служб за географічним принципом і за товарним виробництвом?
3. Коли виникає необхідність переходу від структури організації служби маркетингу за товарним виробництвом до ринкового принципу?
4. У чому особливість матричної структури служби маркетингу?
5. Яка із систем організації маркетингової діяльності найбільш складна?

Практичні завдання

Завдання 1

Визначте функції та критерії оцінки діяльності основних фахівців відділу маркетингу на підприємстві. Результати роботи надайте у форму таблиці.

Таблиця 6.1 – Функції та критерії оцінки діяльності основних фахівців відділу маркетингу

Посада	Функції	Критерії оцінки

Завдання 2

Ознайомтеся з діяльністю компанії Univest (<https://univest.ua/>).

Завдання:

1. Визначте найбільш доцільний, на Ваш погляд, спосіб організації структури маркетингу компанії.
2. Сформулюйте основні принципи, які, на Вашу думку, потрібно закласти при організації служби маркетингу компанії Univest.
3. Побудуйте схему організації служби маркетингу компанії Univest і обґрунтуйте прийняті Вами рішення щодо організації служби маркетингу.

Ситуації для обговорення

Ситуація 1

Підприємство займається розробкою і випуском вузькоспеціалізованої продукції і є єдиним в країні виробником даного виду продукції. Усі споживачі відомі й обсяг замовлень відносно стабільний. Чи необхідна даному підприємству служба маркетингу? Які основні функції служби збуту на даному підприємстві, чи є необхідність їх розширювати? Відповідь обґрунтуйте.

Ситуація 2

Існує великий науково-дослідний інститут, який займається розробкою складних технічних виробів. До його складу входить невелике дослідне виробництво. Крім того, у інституту налагоджений зв'язок із заводом, який займається випуском серійної продукції. Чи необхідно створювати службу маркетингу в інституті? Якщо так, то яку структуру організації маркетингової діяльності можна запропонувати? Якщо ні, то чому? Відповідь обґрунтуйте.

Завдання для самостійної роботи

Завдання 1

Проаналізуйте наявну інформацію про вітчизняну корпорацію «Бісквіт-Шоколад» (<http://biscuit.com.ua>) і використовуючи кабінетні дослідження:

1. Визначте статус відділу маркетингу на підприємстві;
2. Охарактеризуйте і дайте оцінку способу організації маркетингу на корпорації «Бісквіт-Шоколад».
3. Сформулюйте Ваші пропозиції щодо організації служби маркетингу для корпорації «Бісквіт-Шоколад».

Завдання 2

Підготувати есе щодо особливостей організації маркетингової діяльності зі створенням відділу маркетингу (або маркетингового підрозділу) або без на малих та середніх підприємствах.

Завдання 3

Наведіть варіанти організаційної структури відділу маркетингу підприємства та визначте обов'язки його працівників.

Практичне заняття 7

Тема: Організація маркетингових досліджень

Основні питання для обговорення

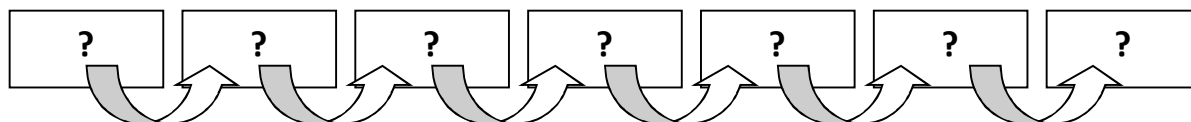
1. Що таке маркетингові дослідження? Охарактеризуйте їхню роль, межу, предмет та об'єкт.
2. Назвіть основні принципи маркетингових досліджень. Поясніть їх сутність.
3. Назвіть основні завдання маркетингових досліджень.
4. Назвіть та охарактеризуйте основні види маркетингових досліджень. Поясніть їхні переваги і недоліки.
5. Охарактеризуйте алгоритм маркетингових досліджень. Розкрийте зміст основних етапів таких досліджень.
6. Охарактеризуйте власні організаційні форми проведення маркетингових досліджень.
7. Назвіть види спеціалізованих дослідницьких організацій.
8. Назвіть та охарактеризуйте чинники вибору організаційних форм маркетингових досліджень.
9. Наведіть класифікацію маркетингової інформації та охарактеризуйте її окремі різновиди.

Практичні завдання

Завдання 1

Розподілити в логічну послідовність нижченаведені пункти маркетингових досліджень:

1. Збір інформації.
2. Вибір джерел інформації.
3. Виявлення проблем та формування цілей дослідження.
4. Аналіз зібраної інформації.
5. Подання отриманих результатів.
6. Прийняття маркетингових рішень.
7. Розробка дослідного проекту (методи збирання даних, сукупність інструментів збирання, план збирання даних).

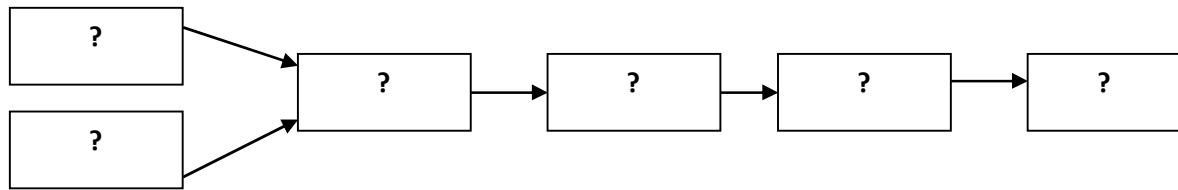


Завдання 2

Потрібно заповнити в правильній послідовності схему збуту та обробки інформації про фірми конкуренти:

1. Систематизація даних
2. Первинний аналіз
3. Збір інформації про ринок
4. Огляд публікованої інформації

5. Передача інформації відповідальним за вироблення стратегії
6. Порівняльний аналіз конкуренції для вироблення стратегії.



Завдання 3

Вкажіть, які з наведених нижче висловлювань відносяться до дослідження ринку та продажів, а які – до дослідження продукту:

1. Генерація ідей про нові продукти.
2. Прогноз обсягу продажів.
3. Отримання інформації про конкурентів.
4. Тестування продукції.
5. Оцінка ємності ринку.
6. Аналіз тенденцій зміни ринку.
7. Організація маркетингу тестованих продуктів.
8. Визначення характеристики ринку і його сегментів.
9. Розробка концепції тестування продукту.
10. Отримання інформації про існуючих і потенційних споживачів.
11. Дослідження і випробування різних видів упаковки.
12. Виявлення системи переваг споживачів.

Ситуації для обговорення

Ситуація 1

ТОВ «Виробничо-кондитерська група «Лісова казка» організована в 1998 році. За роки існування вона пройшли шлях від невеликого цеху до великого кондитерського підприємства. За цей час сформувався колектив одностудійців, склалися традиції, побудовані на принципах взаємної поваги, довіри, відповідальності, взаємовиручки. І це вони вважають їхнім головним досягненням, що дозволяє втілювати в життя найсміливіші проекти.

ТОВ «ВКГ «Лісова казка» займається двома видами діяльності: виробництво кондитерських виробів та продаж обладнання. Відкритість до всього нового, пошук нових ідей і нових технологій – відмінна риса компанії, що змушує персонал постійно навчатися і підвищувати кваліфікацію. На даний момент компанія має наміри вийти на зарубіжні ринки.

Запитання і завдання:

1. Опишіть предмет, мету і завдання маркетингового дослідження.
2. Які методи маркетингових досліджень необхідно використати підприємству і для отримання яких даних?
3. Назвіть вид маркетингової інформації, що аналізується.

4. Чи вважаєте ви за доцільне проводити маркетингові дослідження ринку ЄС та ринків країн Південно-Східної Азії і чому? У разі позитивної відповіді вкажіть, які фактори необхідно вивчити.

Ситуація 2

Компанія, яка добре відома в країнах Східної Європи, планує поширити свою діяльність на деякі країни Західної Європи. Критичним чинником є населення. Який тип маркетингового дослідження можна використовувати компанії? Відповідь обґрунтуйте, оцінивши використання певного типу дослідження.

Завдання для самостійної роботи

Завдання 1

Опишіть кількісні і якісні міжнародні маркетингові дослідження. Дайте визначення принципу тріангуляції. Складіть список найпоширеніших способів контакту з аудиторією.

Завдання 2

Підприємство «Галицькі продукти» планує вийти на ринок безалкогольних напоїв із новим товаром, який вироблятиметься з фруктового соку і буде призначений для споживачів віком від 15 до 25 років. Перед початком розроблення новинки підприємство хоче ретельніше вивчити смаки й уподобання даної цільової групи споживачів. Для того заплановано провести опитування молоді в даному географічному регіоні через особисте опитування вибірки споживачів, зокрема студентів.

Розробіть анкету, яку можна було б запропонувати підприємству для проведення опитування серед студентської молоді.

Практичне заняття 8

Тема: Управління товарною маркою

Завдання для самоконтролю

1. Які існують типи товарної марки?
2. Які торговельні знаки не можуть бути зареєстрованими Держпатентом в Україні?
3. Назвіть бренд-стратегії та охарактеризуйте їх.
4. Які переваги має штрихове кодування? Назвіть елементи системи штрихового кодування.
5. Розкрийте сутність західнонімецької кодової системи товарів (BAN), американської кодової системи товарів (UPC) та європейської кодової системи товарів (EAN).
6. Визначте особливості японської кодової системи товарів (Carla Code).
7. Визначте, які позначення товарної марки не можуть мати правової охорони.

Практичні завдання

Завдання 1

Виконайте оцінку якості конкуруючих марок чорного шоколаду різних товаровиробників (ТМ «Корона», «Світоч», ROSHEN та АВК) за одиничними і комплексними показниками, зокрема: органолептичними, естетичними, технологічними. Вагові оцінки груп показників визначте за допомогою опитування. Для наочності аналізу доцільним буде побудова діаграми якості порівнюваних товарів.

Завдання 2

Визначте перелік загальновідомих товарних марок до кожної товарної категорії:

- кава;
- сир твердий;
- молоко (молочні продукти);
- солодощі;
- макаронні вироби;
- газовані напої;
- пральні засоби.

Відповідно до класифікації П. Темпорала, визначте групу, до якої Ви можете себе віднести, купуючи продукцію визначених товарних марок. В кожній товарній групі визначте товарну марку, якій Ви віддаєте перевагу. Свій вибір обґрунтуйте.

Завдання 3

За допомогою семантичного диференціалу проаналізуйте імідж торговельних марок супермаркетів міста Харкова: «Клас», «Сільпо», «Таврія В», «АТБ», «Рост», «Чудо-маркет», «SPAR». Розробіть маркетингову програму комунікацій для підвищення іміджу торговельних марок.

Завдання 4

На прикладі відомих товарних марок кросівок опишіть асоціації, що пов'язані з їх індивідуальністю. Яким маркам Ви б рекомендували розробити більш чітку та визначену індивідуальність? Визначте та обґрунтуйте вплив елементів комплексу маркетингу на поліпшення індивідуальності товарної марки.

Ситуації для обговорення

Ситуація 1

В яких випадках, на Вашу думку, споживач частіше вибирає товари певної марки: при покупці товарів повсякденного попиту, товарів попереднього попиту чи товарів особливого попиту? Відповідь обґрунтуйте.

Ситуація 2

Наведіть приклади різних стратегій використання товарних марок виробниками споживчих товарів. Проаналізуйте переваги і недоліки кожної стратегії.

Завдання для самостійної роботи

Завдання 1

Розробіть асортимент продуктів (товарів та послуг), які можуть пропонуватися під такими торговельними марками: «Веселі корівки», «Спів німфи», «Гроза у травні», «Світанок у Карпатах», «Сила знань», «Чиста планета», «Мадемуазель». Свою відповідь обґрунтуйте.

Теми рефератів

1. Брендинг на основі системного аналізу: принципи організації.
2. Значення товарного знака в маркетинговій товарній політиці.
3. Штрихове кодування інформації.
4. Торгові марки як засоби просування товарів.
5. Значення та сутність методичних підходів до оцінки вартості бренду.
6. Актуальність брендингу в економіці України.
7. Методи оптимізації брендового портфелю компанії. Методика КАНУ.

Практичне заняття 9

Тема: Розробка стратегії маркетингу

Завдання для самоконтролю

1. Визначте сутність маркетингової стратегії фірми. Наведіть приклади можливих маркетингових стратегій.
2. Перелічіть вхідні та вихідні елементи маркетингової стратегії.
3. Наведіть ознаки, за якими класифікують маркетингові стратегії.
4. Розкрийте сутність маркетингового стратегічного планування та визначте його роль на різних рівнях стратегічного управління компанією.
5. У чому виявляються переваги маркетингового стратегічного планування?
6. Визначте, як конкурентна позиція компанії позначається на виборі маркетингової стратегії.
7. Наведіть моделі, які можуть бути використані для портфельного аналізу, і як результати останнього можливо використати для вибору маркетингової стратегії?
8. Чи існує залежність між вибором стратегії недиференційованого, диференційованого та концентрованого маркетингу і стадіями ЖЦТ?
9. Визначте стратегію маркетингу, сутність якої полягає в адаптації існуючих товарів компанії до нових ринків збуту.

Практичні завдання

Завдання 1

Проаналізуйте наявну інформацію про вітчизняну корпорацію «Бісквіт-Шоколад» (<http://biscuit.com.ua>) та дайте відповіді на наступні питання:

1) чи застосовує кондитерська фабрика стратегічний маркетинг у своїй діяльності? Якщо так, то яку стратегічну мету ставить перед собою підприємство і які стратегії застосовує?

2) які інструменти стратегічного маркетингу можна запропонувати керівництву фабрики для ефективнішого управління підприємством і досягнення поставленої мети цілей?

Завдання 2

Компанія «Альта-С» представлена на ринку Франції чотирма своїми СГП, які мають наступні характеристики:

СГП 1 – займає невелику частка ринку і відчуває сильну конкуренцію і боку інших фірм у галузі;

СГП 2 – лідер на ринку, прибуток від якого швидко зростає;

СГП 3 – знаходиться у стадії зрілості, не потребує інвестицій і приносить великий прибуток;

СГП 4 – нежиттєздатний, не приносить прибутку.

Визначте ринкові позиції даних СГП відповідно до матриці БКГ і запропонуйте напрямки ринкової стратегії компанії.

Ситуації для обговорення

Ситуація 1

Скласти SWOT-матрицю для мережі ресторанів «McDonald's» та визначити найбільш доцільні, на Ваш погляд, стратегії подальшого розвитку компанії в Україні. Розробіть рекомендації з підвищення привабливості мережі ресторанів у розрізі конкурентних стратегій.

Ситуація 2

Торгова марка «Наталюкс» – український виробник якісного одягу. З 2001 року вона успішно працює на вітчизняному ринку спідньої білизни, білизняного і верхнього трикотажу. Під торговою маркою «Наталюкс» виробляється чоловіча, жіноча, а також, дитяча продукція.

Вироби «Наталюкс» виготовляються виключно з ретельно підібраних (переважно бавовняних) тканин, виробництва одного з світових лідерів текстильної промисловості турецької компанії «Sanko». Пошив продукції відбувається на швейних машинах японських виробників «Brother» і «Pegasus». Технологічний процес відбувається із дотриманням всіх санітарних норм і правил, що підтверджено висновками державної санітарно-гігієнічної експертизи. Кожен виготовлений виріб надходить у продаж тільки після повної комплексної перевірки контролерів за якістю продукції. Все вищезгадане дає підстави ТМ «Наталюкс» позиціонувати себе на ринку як національного виробника якісного одягу.

Широкий асортимент виробів, а це близько 200 моделей, що виготовляються у широкій кольоровій гаммі і в різних розмірностях дозволяє підприємству задовільнити смаки найвибагливішого споживача. Висока якість продукції, доступні ціни, постійне вдосконалення і оновлення асортименту стали ключовими факторами того, що під час економічної кризи підприємство не тільки не зупинило свою роботу, а й продовжило динамічний розвиток, розширивши географію ринків збуту. Вироби підприємства успішно експортуються до Польщі, Словаччини, Білорусії.

Запропонуйте підприємству стратегії росту для збільшення частки ринку і прибутку. Відповідь обґрунтуйте.

Ситуація 3

Наведіть приклади відомої Вам фірми-нішера та охарактеризуйте сутність її маркетингової стратегії.

Завдання для самостійної роботи

Завдання 1

Компанія «Nike» виробляє спортивне взуття для різних видів спорту – баскетболу, бігу, тенісу – і продовжує поглиблювати спеціалізацію. Яку із стратегій вона використовує в своїй діяльності. Відповідь обґрунтуйте.

Завдання 2

Наведіть приклади практичного застосування всесвітньо відомими міжнародними компаніями стратегій диференційованого, недиференційованого та концентрованого маркетингу. Відповідь обґрунтуйте.

Теми рефератів

1. Світові ринкові челенджери та ринкові челенджери на ринку України.
2. Ринкові послідовники на ринку України.
3. Світові ринкові нішери і ринкові нішери на ринку України.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ

1. Що визначає обов'язковість та комплексність оцінювання ефективності управління підприємством?

- а) велика розбіжність між встановленими та отриманими результатами;
- б) різноманітність ролей і функцій підприємства;
- в) розміри та види діяльності підприємства;
- г) кількість структурних підрозділів підприємства.

2. Продовжіть перелік критеріїв ефективності менеджменту організації: «дієвість, економічність, якість, інноваційність, прибутковість...»:

- а) якість трудового життя, оперативність;
- б) динамічність, стратегічність;
- в) якість трудового життя, продуктивність;
- г) продуктивність, надійність.

3. Що в нижченаведеного є визначенням продуктивності як критерію організаційної ефективності:

- а) здатність організації забезпечувати кількість і якість продукту відповідно до вимог зовнішнього середовища;
- б) здатність організації перерозподіляти ресурси з одного виду діяльності на інший з метою задоволення запитів споживачів;
- в) співвідношення “виходів” до введених факторів;
- г) задоволення запитів споживачів стосовно функціонування виробів чи надання послуг.

4. «Раціональна бюрократія» за М.Вебером передбачає:

- а) розподіл праці, ієрархія влади, системи і процедури управління, пріоритет посади;
- б) типологія документів, жорстка ієрархія стосунків, наявність лінійної структури управління;
- в) наявність лінійно-функціональної структури управління, системи і процедури управління;
- г) розподіл праці, формалізація стосунків, автократичний стиль менеджменту, велике підприємство.

5. Сутність системного підходу до організаційної ефективності полягає в:

- а) підкресленні центральної ролі досягнення мети як критерію ефективності діяльності;
- б) визначенні основних елементів в організації і необхідності її адаптації до умов зовнішнього середовища;
- в) акцентуванні уваги на відносній важливості різних групових та індивідуальних інтересів в організації;
- г) правильної відповіді немає.

6. Релевантна інформація – це:

- а) недостатня інформація, необхідна для прийняття рішень;
- б) зайва інформація при прийнятті рішень;
- в) інформація, що стосується розгляду певного питання, прийняття рішення;
- г) відсутня частина інформації для прийняття й уточнення рішень.

7. Який характер носить процес керування в організації:

- а) циклічний;
- б) безупинний;
- в) інформаційний;
- г) принциповий?

8. Визначте стиль керівництва, який є найбільш прийнятним за будь-яких змін в організації:

- а) авторитарний;
- б) ліберальний;
- в) колегіальний;
- г) демократичний.

9. Який з наведених критеріїв ефективності менеджменту організації можна охарактеризувати як рівень використання підприємством наявних ресурсних можливостей?

- а) дієвість;
- б) якість;
- в) продуктивність;
- г) економічність.

10. Кількість усіх можливих посадових зв'язків (K) на підприємстві між керівником і підлеглими (n) можливо розрахувати за формулою:

- а) $K=n(2n-1+n-1)$.
- б) $K=n(2n+n+1)$.
- в) $K=n/2+n$.
- г) $K=n$.

11. Для якої стадії життєвого циклу організації характерні наступні ознаки: головною метою діяльності є виживання на ринку, основним завданням – вихід на ринок; організація праці спрямована на максимізацію праці, притамання криза стилю керівництва?

- а) стадії зародження підприємства;
- б) стадії зрілості;
- в) стадії уповільнення росту;
- г) стадії занепаду

12. Місія організації та основні стратегічні орієнтири її діяльності визначаються на:

- а) початковому етапі створення організації;
- б) підготовчому етапі створення організації;
- в) організаційному етапі створення організації;
- г) реєстраційному етапі створення організації.

13. Визначте управлінські рішення, що носять ризиковий характер:

- а) рішення, пов'язані з укладенням комерційних угод;
- б) будь-яке управлінське рішення;
- в) колегіальні рішення;
- г) одноосібні рішення.

14. Діапазон керованості в менеджменті означає:

- а) кількість працівників, які повинні підпорядковуватися безпосередньо менеджеру;
- б) обсяг управлінської інформації, що передається з вищого рівня управління на нижчий;
- в) кількість працівників, які повинні відноситися до одного підрозділу;
- г) кількість підрозділів, що доцільно створювати в організації.

15. Здатність чинити вплив на окремі особи і групи людей, направляти їх зусилля на досягнення цілей організації називається:

- а) керівництвом;
- б) лідерством;
- в) маркетингом;
- г) керівництвом прибутком.

16. Стратегія цілеспрямованого скорочення використовується:

- а) у галузях з динамічною динамікою розвитку та зі швидкою зміною технологій;
- б) у випадку, коли підприємства вже не мають можливостей до розвитку на конкретному ринку з певним товаром у межах певної галузі;
- в) у галузях зі стабільною технологією; причому цілі розвитку визначаються «від досягнутого» і коригуються за зміни умов;
- г) у випадку потреби підприємств у перегрупованні сил після тривалого зростання або у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності, коли спостерігаються спади та кардинальні зміни в економіці.

17. Політика підприємства щодо розробки і продажів нового товару, широти його асортименту – це:

- а) цінова стратегія;
- б) товарна стратегія;
- в) маркетингова стратегія;
- г) стратегія просування.

18. Класифікацію маркетингового контролю проводять за:

- а) межами охоплення;
- б) сферою охоплення;
- в) прийомами й методами;
- г) змістом.

19. Стратегічний контроль передбачає:

- а) порівняння поточних показників з контрольними значеннями річного плану та вживання заходів, в разі необхідності, щодо виправлення становища;
- б) оцінювання досягнення поставлених маркетингових завдань, виявлення причин відхилень, їх аналіз і коригування;
- в) оцінка рентабельності діяльності за такими напрямками: товарами, територіями, сегментами ринку, торговельними каналами та замовленнями;
- г) критичні оцінки маркетингової діяльності підприємства в цілому.

20. Горизонтальна інтеграція як корпоративна стратегія підприємства передбачає:

- а) об'єднання компаній, які є відносно незалежними одна від одної;
- б) об'єднання, за умови, що одна компанія є власником або співвласником інших;
- в) об'єднання декількох компаній одного рівня;
- г) горизонтальний розподіл функцій між компаніями різних рівнів.

21. Організаційну структуру маркетингу можна визначити як:

- а) сукупність маркетингових відділів підприємства, між якими встановлені певні зв'язки;
- б) системна конструкція різноманітних ланок, між якими встановлюються і підтримуються зв'язки, що забезпечує злагоджену, погоджену і високо продуктивну спільну маркетингову діяльність;
- в) сукупність маркетингових операцій, що утворюють цілісну систему маркетингової діяльності на підприємстві;
- г) усі відповіді правильні.

22. Гранична корисність споживача:

- 1) збільшується з кожним наступним використанням товару;
- 2) зменшується з кожним наступним використанням товару;
- 3) збільшується з кожною наступною одиницею однойменного товару;
- 4) зменшується з кожною наступною одиницею однойменного товару.

23. Метою формування цільового ринку є:

- а) пошук «своїх» ніш збуту продукції;
- б) максимальна реалізація своїх порівняльних конкурентних переваг;
- в) пошук ринку, на якому відсутня конкуренція;
- г) диференціація продукції і методів її збуту.

24. Чітке відокремлення товару від інших у свідомості цільових споживачів досягається у процесі:

- а) сегментації ринку;
- б) позиціонування товару;
- в) виготовлення товару;
- г) використання (споживання) товару.

25. Найбільш значний ризик, але і можливий значний прибуток у товарній політиці підприємства пов'язаний зі:

- а) звуженням товарної номенклатури;
- б) розширенням товарної номенклатури;
- в) збільшенням товарної лінії вниз;
- г) скороченням асортиментної лінії.

26. Що з нижченаведеного не виступає ідентифікатором торгової марки?

- а) фірмове ім'я;
- б) фірмовий знак;
- в) назва товару;
- г) торговий знак.

27. Яка стратегія полягає у модифікації товару підприємства або його якісних параметрів?

- а) стратегія розвитку ринку;
- б) стратегія розвитку товару;
- в) стратегія глибокого проникнення на ринок;
- г) стратегія диверсифікації виробництва.

28. Вислів П. Друкера: «Бажання задовольнити потреби всіх споживачів закінчується тим, що ніхто не буде задоволеним» відноситься до стратегії:

- а) диференційованого маркетингу;
- б) недиференційованого маркетингу;
- в) концентрованого маркетингу;
- г) індивідуалізованого маркетингу?

29. Яке опитування називається закритим:

- а) опитування окремої, виділеної за певними ознаками, групи споживачів;
- б) опитування, за якого не повідомляється мета дослідження;
- в) опитування, результати якого не розголошуються;
- г) опитування, в якому респонденти знаходяться в окремому приміщенні.

30. До методів збору первинної інформації не відносять:

- а) експеримент;
- б) панель;
- в) методи кореляційно-регресійного аналізу;
- г) опитування.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Основы маркетинга : пер. с англ. / Гари Армстронг, Вероника Вонг, Филип Котлер, Джон Сондерс. – 4-е европейское издание. – М. : ООО «И. Д. Вильямс», 2010. – 1200 с.
2. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 328 с.
3. Балабанова Л. В. Маркетинг : підручник / Л. В. Балабанова. – 2-ге вид., переробл. і допов. – Київ : Знання-Прес, 2004. – 645 с.
4. Базы даних Міжнародної організації праці «LABORASTA : ILO Bureau of Statistics Databases» [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://laborsta.ilo.org>
5. Василенко В. Теорія та практика розробки управлінських рішень : навч. посібник / В. Василенко. – Київ : ЦУЛ, 2002 – 420 с.
6. Виханский О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : «Фирма Гардика», 2008. – 586 с.
7. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник / С. С. Гаркавенко. – 7-ме вид. – Київ : Лібра, 2010. – 720 с.
8. Завадський І. С. Менеджмент / І. С. Завадський. – 2-ге вид. – Київ : УФ/МБ, 2002. – Т. 2. – 640 с.
9. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. – М. : Инфра-М, 2007. – 301 с.
10. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – [12-е изд.]. – СПб. : Питер, 2006. – 816 с.
11. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посібник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – 3-е вид., допов. і перероб. – Львів : Нац. Ун-т «Львівська політехніка» (Інфор.-видав. центр «ІНТЕЛЕКТ+» Ін-ту післядипломної освіти) ; «Інтелект-захід», 2007. – 384 с.
12. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок : учеб. для слушателей, обучающихся по программе «Мастер делового администрирования» / Ж.-Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулинг ; [пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова]. – 2-е изд. – М. : Питер, 2014. – 718 с.
13. Лафта Дж. Менеджмент : учебник / Дж. Лафта. – М. : «Григорян А. Ф.», 2002. – 264 с.
14. Магура М. И. Современные персонал-технологии / М. И. Магура. – М. : ЗАО «Бизнесшкола «Интел-Синтез»», 2004. – 367 с.
15. Макарова И. К. Управление человеческими ресурсами : пять уроков эффективного HR-менеджмента / И. К. Макарова. – М. : Дело, 2007. – 232 с.
16. Маркетинг : підручник [для студ. ВНЗ] / [В. Руделіус та ін.] ; ред.-упоряд. О. І. Сидоренко, Л. С. Макарова. – 3-тє вид. – Київ : Навч.-метод. центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2009. – 648 с.
17. Маркетинговий менеджмент : навч. посібник / за ред. Л. В. Балабанової. – 3-тє вид., допов. і переробл. – Київ : Знання, 2004. – 354 с.

18. Менеджмент : теорія і практика : навч. посібник / [А. А. Мазаракі, Г. Є. Мошок, Л. А. Гомба та ін.]. – Київ : Атіка, 2007. – 564 с.
19. Мескон М. Основы менеджмента : учебник , пер. с англ. / М. Мескон, Ф. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело ЛТД, 2010. – 701 с.
20. Мороз Л. А., Чухрай Н. І. Маркетинг : Підручник / За редакцією Л. А. Мороз. – 4-е вид., без змін – Львів : Національний університет «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід» 2009. – 244 с.
21. Сердюк А. Як розв'язувати проблеми без менеджерів // OPEN'2017 : Інтелект-проект Києво-Могилянської бізнес-школи – 2017. – С. 84–87.
22. Сердюк О. Д. Теорія та практика менеджменту / О. Д. Сердюк. – Київ : Професіонал, 2004. – 432 с.
23. Павленко О. Ф. Маркетинг : підручник / О. Ф. Павленко, А. В. Войчак. – Київ : Київ. нац. екон. ун-т, 2003. – 246 с.
24. Щербина О. В. Менеджмент. Презентаційний курс : навч. посібник / О. В. Щербина ; Держ. вищ. навч. заклад «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». – Київ : КНЕУ, 2012. – 229 с.
25. Щербина Д. О. Холакратія як нова філософія управління сучасними організаціями / Д. О. Щербина // Матеріали 83-ї наукової студентської конференції КНЕУ ім. Вадима Гетьмана «Інноваційний ресурс соціально-економічного прогресу України», 25 – 27 квітня 2016 р., м. Київ.
26. Becker B., Huselid M. The HR scorecard : linking people, strategy, and performance. Boston, Mass. : Harvard business school press, 2001. – 544 p.
27. Fayol, Henri. Administration industrielle et générale / Paris. – Dunod et Pinat. – 1917. – 174 p.
28. Fombrun C. J. Strategic Human Resource Management / C. J. Fombrun, N. M. Tichy, M. A. Devanna. – N. Y. : Wiley & Sons Ltd, 1984.
29. Strategic Management Journal [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.interscience.wiley.com

Виробничо-практичне видання

Методичні рекомендації
до практичних занять та організації самостійної роботи
з навчальної дисципліни

«МЕНЕДЖМЕНТ ТА МАРКЕТИНГ»

*(для студентів магістратури всіх форм навчання
спеціальності 073 – Менеджмент)*

Укладач **ПЛОТНИЦЬКА** Світлана Іванівна

Відповідальний за випуск *М. К. Гнатенко*

За авторською редакцією

Комп'ютерне верстання *С. І. Плотницька*

План 2019, поз. 291 М.

Підп. до друку 21.01.2020. Формат 60 × 84/16.
Друк на ризографії. Ум. друк. арк. 1,8.
Тираж 50 пр. Зам. №

Видавець і виготовлювач :
Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова,
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002.
Електронна адреса : rectorat@kname.edu.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи :
ДК № 5328 від 11.04.2017.